

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

MOTIVAÇÃO - COMPORTAMENTO HUMANO NO AMBIENTE DE TRABALHO

ANDREA FONSECA MILAGRES

ORIENTADOR: PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Empresarial do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), como requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão Empresarial.

CURITIBA

2008

## **RESUMO**

Este trabalho tem como principais objetivos mostrar quais os tipos de motivações e como a motivação para o trabalho pode gerar benefícios tanto para as organizações como para os indivíduos. Serão analisadas as interpretações dos indivíduos quanto aos elementos motivacionais oferecidos ou não pela empresa, e o que para eles são fatores com maior ou menor grau motivacional. Para tanto, foi utilizada uma pesquisa de caráter qualitativa, que buscou identificar os principais fatores que motivam para o trabalho. A partir da coleta e análise destes dados, foi possível observar grupos onde são mais fortes alguns fatores motivacionais, como salário, reconhecimento pela empresa e aumentos anuais de salários.

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	5
2. Motivação nas Organizações .....	6
2.1. Importância e significado da motivação .....	8
2.2. A influência das necessidades no comportamento humano.....	10
2.3. A Hierarquia de necessidades.....	12
2.4. A motivação do indivíduo segundo a <i>Teoria X</i> e a <i>Teoria Y</i> .....	15
2.5. Fontes de motivação no trabalho .....	17
3. Pesquisa quantitativa em ambiente de trabalho .....	20
4. Considerações finais .....	20
Bibliografia .....	21
Anexo I. Questionário sobre motivação no ambiente de trabalho	
Anexo II. Respostas à pesquisa de campo	
Anexo III. Análise das respostas à pesquisa de campo	

## 1. Introdução

Quando se fala em motivação para o trabalho, deve-se inicialmente definir motivação, como deve ser implantada e quais os estilos de comportamento motivacional em relação ao trabalho. Para que a organização seja considerada eficaz, os trabalhadores devem ser conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, a empresa empregadora e a eles próprios. Para isso as organizações devem utilizar da motivação, como ferramenta para atingir satisfatoriamente tais objetivos.

Porém durante muitos anos uma visão mecanicista e utilitária predominava na visão das organizações, onde o homem e as máquinas, se igualavam no tratamento.

Acreditavam que motivação nada mais era que um sinônimo de condicionamento ou manipulação, era muito difícil entender o verdadeiro significado da motivação, e ainda mais difícil lidar com a predisposição motivacional das pessoas.

Com a utilização da psicologia do comportamento organizacional, que estuda o homem em situações de trabalho, pode-se entender que as razões que justificam um comportamento motivacional só podem ser medidas a partir de comportamentos individuais, ou seja, pela ligação de causa/efeito. Descobriu-se também que não é possível motivar quem quer que seja, pois, as pessoas trazem dentro de si expectativas e necessidades pessoais que as levam a buscar determinados objetivos.

Portanto, o ambiente de trabalho deve atender as necessidades humanas em toda a extensão em que passa a aparecer. O ambiente de trabalho deve ser motivador, e não local de sofrimentos ou sacrifícios.

Esta pesquisa teve como objetivo verificar quais fatores são considerados motivacionais no ambiente de trabalho, e quais medidas poderiam ser implantadas para a obtenção da satisfação das necessidades do indivíduo, levando a motivação a fazer parte do ambiente de trabalho.

## 2. Motivação nas Organizações

A organização do trabalho tem como princípio modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, a empresa que os emprega e a eles próprios. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

MORIN (2001) ressalta que o trabalho representa um valor importante, exerce uma influencia considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação e produtividade.

Segundo HACKMAN & OLDHAM (1980) *apud* HAAK (2000) "... a idéia principal do significado do trabalho é inserir nas tarefas atributos que criem condições para o trabalho mais motivado, satisfeito e produtivo. "HAAK (2000) também afirma que "sob o ponto de vista prático pode-se, então, inferir que toda a reorganização do trabalho e o aumento do significado do cargo para o trabalhador, por meio da variedade, da identidade e do valor desse cargo, têm possibilidade de estimular a motivação."

Portanto a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar.

Para isso, as organizações devem utilizar-se da motivação, como ferramenta para atingir satisfatoriamente tais objetivos.

Antes da Revolução Industrial, a única maneira de motivar consistia no uso da punição, criando um ambiente de medo. Tais punições, nem sempre eram de natureza psicológica, aparecendo sob a forma de restrições financeiras ou até mesmo sob a forma de prejuízos físicos. Esses conceitos foram mudando com a chegada da administração científica.

Como observa Chiavenato (1993) *apud* NEVES (1998) "a administração científica já se preocupava em motivar os trabalhadores para que eles colaborassem com a empresa e,

trabalhassem de acordo com os padrões e tempos previstos. Para isso, foram desenvolvidos os planos de incentivos salariais e os prêmios de produção. No seu conceito de *homo economicus*, Taylor acreditava que o homem era influenciado exclusivamente por recompensas salariais.”

Segundo BERGAMINI (1997) isto se originou pois “com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos com o objetivo de aumento da eficiência dos processos industriais que, por sua vez, passam a exigir maiores e mais recompensadores retornos. Esse novo rumo nos negócios gerou grande preocupação em termos da melhora dos procedimentos na forma de trabalhar. Passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos”.

Começaram a surgir modelos de administração que consideravam os trabalhadores como indivíduos que se mostravam motivados por um conjunto de fatores complexos correlacionados entre si. Portanto, começou-se a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho. Para isto BERGAMINI (1997) enfatiza que “(...) é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho. Concomitantemente, esses trabalhadores são vistos como possuidores de diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo. Portanto, cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais.” Assim imaginava-se que caberia a administração encontrar estratégias capazes de desbloquear a saída de tais recursos, para tornarem-se ações produtivas e eficazes.

Recentemente passa-se a perceber que cada um tem dentro de si, suas próprias motivações. Portanto, o importante é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

As organizações começam a perceber que a motivação para o trabalho está relacionada com o significado que cada qual atribui a essa atividade. A motivação passa a ser considerada como um aspecto intrínseco às pessoas, por isso ninguém pode motivar

ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

## 2.1. Importância e significado da motivação

O estudo da motivação tem sido aplicado em praticamente todos os ramos da atividade humana e é, em especial, no campo organizacional que muitos pesquisadores têm dedicado seus esforços para poderem caracterizar os aspectos motivacionais no trabalho.

Portanto, um dos aspectos do comportamento humano, cujo estudo mais tem sido incentivado na atualidade, é aquele que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas dentro do seu contexto de trabalho. BERGAMINI (1982), faz a seguinte colocação: “Diferentemente da tecnologia, das finanças e da comercialização, a administração das empresas tem deixado claro que o elemento humano se caracteriza como fator preponderante na facilitação ou comprometimento da chegada aos objetivos organizacionais”. Mas para que todas esses aspectos fossem observados, não pode-se deixar de mostrar o grande valor de Taylor como pioneiro em procurar sistematizar o processo administrativo dentro das organizações, porém, seu enfoque, concebia o comportamento humano como resultante direta daquelas medidas tomadas externamente aos indivíduos.

KRECH (1963) faz a seguinte observação: “A natureza dos motivos humanos preocupa há séculos o homem. Como as diferentes culturas formularam diferentes concepções da natureza humana, tiveram assim mudados seus pontos de vista sobre a motivação humana. O relativismo cultural complica, então, esse estudo. Aquilo que serve de estímulo a ação humana numa determinada cultura talvez não sirva em outra. É, portanto, necessário que se estude sem buscar as causas últimas da natureza humana. Não se pode partir de pressupostos que definam a “natureza da natureza humana”. Não interessa, portanto, definir se o homem, em sua natureza, é essencialmente bom ou mau, agressivo ou submisso, criativo ou rotineiro. O importante é analisar cada elemento do todo motivacional, independente de influências culturais, filosofias de vida ou objetivos individuais. Não se pergunta mais “por que o homem age”, mas sim “como ele age”.

A psicologia do comportamento organizacional tem atualmente como objetivo precípua aprofundar-se no estudo do homem em situação de trabalho de forma menos generalizada. LEWIS (1964) focaliza bem esse campo de estudo mostrando-nos a importância desse estudo quando diz que “Todos parecemos fazer alguma espécie de generalização acerca de pessoas, e isso, é importante no decidir o que é ‘prático’ e o que é ‘apenas teórico’. Os administradores têm a reputação de ser práticos e objetivos, reputação que os novatos podem equiparar erroneamente a uma forma de pensar inteiramente concreta e não genérica. Uma teoria psicológica qualquer é tão necessária ao administrador que lida com problemas humanos, quanto o é uma teoria elétrica e mecânica ao engenheiro que lida com problemas de máquinas. Sem a sua teoria, o engenheiro não poderá diagnosticar a falha do mecanismo quando a máquina pára, nem poderá pré-avaliar os efeitos de uma mudança sugerida no desenho. Sem uma teoria psicológica, o administrador não compreenderá o significado das bandeiras vermelhas da desordem humana; nem predirá os efeitos prováveis das mudanças que se pretendem fazer na organização ou na política de pessoal.”

Para LEWIS (1964), “o incentivo verdadeiramente eficaz é aquele que o trabalhador incorpora a si mesmo e à atitude que assume com relação ao trabalho. Um incentivo é uma meta objetiva, capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalhador ou algum de seus impulsos e desejos”.

Se dermos a todos os nossos incentivos, a forma de vantagens materiais, como bônus, pagamentos extra, ou mesmo férias extraordinárias, o efeito de cada incentivo cessará no instante em que for efetivado. Quando os incentivos satisfazem necessidades psicológicas do operário, tais como segurança emocional, estima por parte dos supervisores, um status mais elevado, relações mais satisfatórias dentro do trabalho e o reconhecimento de sua perícia profissional, os incentivos retêm uma capacidade potencial continuada de proporcionar prazer ao trabalhador e impulsioná-lo a melhoria de seu desempenho”.

BIRCH (1970) discorre sobre o assunto da seguinte maneira: “o estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrigados mistérios da existência humana – suas próprias ações. Considere-se praticamente qualquer ação humana



isolada e pergunte-se quais os seus determinantes. Por que um jovem pretende decidir-se a propor casamento? Por que um escolar cuida de seu cachorro? Por que um psicótico apresenta o ritual de lavar as mãos? Por que um assassino detona a sua arma? Quem quer que procure respostas para estas perguntas está tentando explicar a motivação”.

Como é possível observar, com relação ao estudo da motivação, uma quantidade enorme de teorias e hipóteses foi-se acumulando nestas últimas décadas. Tais teorias foram sendo concebidas com o propósito de conhecer e explicar como o comportamento motivacional é iniciado, persiste e termina.

Para que possa ser possível entender melhor a importância da motivação no trabalho, deve-se que analisar a influência das necessidades no comportamento humano. Nas próximas sessões será destacada a influência das necessidades no comportamento do indivíduo.

MURRAY (1971) refere-se ao assunto da seguinte forma: “É claro que diferentes teóricos têm diferentes concepções sob motivação. Não obstante, há acordo geral em que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa . Não é diretamente observado, mas inferido do seu comportamento ou, simplesmente, parte-se do princípio de que existe, a fim de explicar-se o seu comportamento. A motivação distingui-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais como a experiência passada da pessoa, suas capacidades físicas e a situação ambiente em que se encontra, se bem que esses fatores possam influenciar a motivação.

## 2.2. A influência das necessidades no comportamento humano

Em primeiro lugar, as necessidades que são os motivos pelos quais cada um se põe em movimento na busca de certos fins não podem ser observadas de maneira direta. As razões que justificam um comportamento motivacional só podem ser medidas a partir de comportamentos individuais evidentes, devendo ser correlacionadas por uma ligação de causa/efeito. Mesmo assim, uma única ação pode estar expressando numerosos motivos potenciais, isto é, motivos diferentes podem ser expressos por meio de atos semelhantes, ou

muito parecidos. Por outro lado, motivos semelhantes podem ser expressos mediante comportamentos diferentes. Portanto, a simples observação do comportamento não garante, com precisão, que se esteja conhecendo exatamente o tipo de carência a que corresponde. É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quanto se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos.

Segundo BERGAMINI (1982) “(...) considerando o comportamento humano em circunstâncias motivacionais, o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenção, (...)” Todos esses termos têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação. De fato, ao estudar o comportamento humano, descobre-se que uma certa força impele as pessoas a agir, no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações.

É importante ressaltar que não é possível motivar quem quer que seja. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. Essa tem sido uma das dificuldades na orientação das pessoas para que determinado trabalho seja feito. Métodos que se aproximam da coerção e do controle não têm conseguido a eficácia que no geral se espera em situação de trabalho. Portanto a motivação só pode ser considerada como um processo intrínseco. É importante ressaltar que toda força do comportamento está sempre dirigida para um alvo.

A primeira preocupação consiste em descobrir porque o homem trabalha. Essa pergunta apresenta-se com frequência a especialistas do comportamento humano e toda uma pesquisa séria desenvolveu-se através dos tempos, desde a posição da escola de Relações Humanas, inaugurada por Elton Mayo a partir da década de vinte. A posição anterior, que levava a uma compreensão extremamente mecanicista do homem, não satisfazia quanto aos seus resultados em termos do conforto no trabalho.

O homem já não pode mais ser considerado como uma engrenagem que segue os ditames da máquina e busca adaptar-se a seu ritmo. Ele tem características próprias que devem ser respeitadas, sob pena de fracassar em sua missão produtiva. E ainda, a sobrevivência da empresa depende da sua interação contínua bem sucedida com uma

variedade de indivíduos de fora – fregueses, fornecedores, acionistas, empregados, a comunidade e o governo, portanto, deve se preocupar constantemente com o homem e o ambiente de trabalho.

Às pessoas pouco avisadas e desconhecedoras dos princípios básicos do comportamento humano, apresenta-se a questão apenas como um problema pecuniário. Essas pessoas acreditam que a grande motivação de quem trabalha é o salário e, então, concluem que o homem trabalha porque precisa de dinheiro e quanto mais ganhar maior o seu nível motivacional.

A empresa pode oferecer situações que, por serem avessamente humanas, desajustam e neurotizam aqueles que nela trabalham. Contrariamente, ela pode também representar vigoroso instrumento que propicia o ajustamento e satisfação dos que nela trabalham. Isso se dá por meio das condições organizacionais que podem ir desde a adequação do instrumental de trabalho até as normas da grande política empresarial.

Portanto, segundo Bergamini, a chave da solução do problema motivacional da empresa está no diagnóstico e planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidades básicas de ordem física.

No próximo item estaremos abordando a Hierarquia de Necessidades sob a visão de autores como Maslow e a interpretação de Bergamini.

### 2.3. A Hierarquia de necessidades

A noção de necessidade, está inteiramente ligada com a maior parte dos conceitos no campo da motivação. Segundo BERGAMINI (1997) “É considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade, usada com o sentido de estado de carência, está presente em um bom número de teorias. Mais complexo que as propostas behavioristas, esse enfoque em muito contribuiu para investigações mais profundas sobre o *porquê* do comportamento humano.”

Imaginava-se em meados dos anos 40 e durante boa parte dos anos 50 que as pessoas desempenhavam o papel característicos de seres que perseguem a satisfação dos

seus desejos, estando motivadas em atendê-los. E também acreditava-se que, quando essas necessidades não podem ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que podem levar o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal estado de tensão e tentar recuperar o equilíbrio interno anteriormente perdido. E uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento, então podemos perceber que, todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores, em geral, como importunos, irritantes, indesejáveis, desagradáveis. O comportamento motivado, a procura de metas e as respostas consumatórias são técnicas para reduzir esses tipos de desconforto. Essa atitude é assumida de maneira muito explícita em numerosas descrições amplamente usadas de motivação, como redução de necessidades, redução de tensão, redução de impulsos e redução de ansiedade.

MASLOW (1954) *apud* BERGAMINI (1997) explica de forma interessante a força de algumas necessidades - surge assim uma das teorias de maior popularidade - segundo ele, parece existir uma hierarquia na qual estão organizadas as necessidades humanas. Esta hierarquia abrange diferentes níveis das necessidades humanas. Esse esquema pode ser apresentado na Figura 1.



Figura 1. – Pirâmide de hierarquia de necessidades de Maslow. HERSEY (1974)

É importante destacar que, como visto na Figura 1, as necessidades estão separadas em níveis. E como já conhecido, os diferentes níveis de necessidades humanas assim se sucedem: necessidades fisiológicas que dizem respeito à sobrevivência do organismo; necessidades de segurança, que buscam encontrar um ambiente livre de ameaças; necessidades sociais voltadas à aceitação e amizade no grupo; necessidades de estima direcionadas à busca de uma auto-imagem positiva e necessidades de auto-realização principalmente orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual.

Como citado anteriormente, essa teoria tornou-se uma das mais populares sobre motivação dentro do referencial da literatura sobre comportamento organizacional. A razão disso, é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide da seqüência das necessidades motivacionais.

Mas o próprio Maslow admitiu existirem numerosas exceções na seqüência hierárquica, ilustrada por STEEER e PORTER *apud* BERGAMINI (1997), “Ele apontou que um longo período de privação de determinada necessidade pode criar uma fixação nessa necessidade. Igualmente, necessidades de nível mais alto podem não emergir depois de terem sido atendidas, mas, ao contrário, depois de longa privação, renúncia ou supressão das necessidades de nível mais baixo.”

Segundo STEERS E PORTER *apud* BERGAMINI (1997) “Muitos estudos foram feitos após à divulgação dessa teoria, mostraram que não existe clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias distintas ou mesmo que essas categorias possam estar estruturada em uma rígida hierarquia especial.”

BERGAMINI (1997) explica que na década de 30, outra teoria sobre necessidades foi proposta por Henry A Murray. Essa nova perspectiva definia que as necessidades representavam as forças motivadoras mais importantes da personalidade e determinavam não somente a sua intensidade, como também a própria direção do comportamento. Tais necessidades representavam, para Murray, uma força originária da região cerebral que organizava a percepção, apreciação e a concepção do processo comportamental. A respeito disso, BERGAMINI (1997) ressalta que “(...) seria possível inferir a respeito do tipo de necessidades em jogo, à medida que se observasse o comportamento aparente.” Dois fatores compunham essas necessidades. Um de ordem qualitativa, representado pelo tipo de

objetivo ou motivo o qual era dirigida a ação, e outro, em aspecto quantitativo caracterizado pela intensidade desse motivo na direção do objetivo.

Podemos observar que na teoria de Murray as necessidades não estão organizadas de forma hierárquica, pois nessa concepção as várias necessidades poderiam entrar em ação ao mesmo tempo.

Outras teorias foram surgindo, como a de Alderfer, que ficou conhecida como a Teoria ERG ( *Existence, Relatedness, Grow*), BERGAMINI (1997) traduz a teoria ERG como sendo “(...) três objetivos que estão numa relação sequencial, vindo assim sucessivamente: necessidades de existência, que englobam tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de segurança; as necessidades de relacionamento que dizem respeito a conseguir ser significativo e lograr bom relacionamento social; finalmente, as necessidades de crescimento, entendidas como as de mais alto nível e incluem a auto-estima e auto-realização. “Esta também é uma teoria na qual mostra que mais de uma necessidades pode ativar o comportamento ao mesmo tempo.

Outros pesquisadores igualmente importantes dentro do cenário da motivação , DERCI E RYAN *apud* BERGAMINI (1997) promoveram inúmeros experimentos que lhes permitiram afirmar que a motivação para qualquer tarefa é intrínseca e advém da satisfação para com a própria tarefa em si.

Na seção à seguir serão abordadas as duas teorias da motivação, conhecidas como *Teoria X* e *Teoria Y* que abordam a motivação para o trabalho sob aspectos totalmente diferentes.

#### 2.4. A motivação do indivíduo segundo a *Teoria X* e a *Teoria Y*

Segundo HANDY (1978) “se pudéssemos compreender, e então prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los, alterando os componentes desse processo de motivação. Tal compreensão poderia certamente levar à obtenção de grande poder uma vez que permitiria o controle de comportamento sem as armadilhas visíveis e impopulares do controle. Os primeiros trabalhos acerca da motivação

demonstraram preocupação em encontrar os modos pelos quais o indivíduo poderia ser motivado e aplicar mais do seu esforço e talento a serviço do seu empregador. É mera questão de justiça acrescentarmos que muitos destes teóricos também se preocupavam em encontrar uma resposta que fosse coerente com a dignidade e independência essenciais do indivíduo. Talvez devêssemos sentir alívio quanto ao fato de que não foi encontrada qualquer fórmula garantida de motivação”.

MCGREGOR (1980) propõe que, partindo de duas posições distintas na consideração do homem em situação de trabalho. Para tanto, denomina de “Teoria X” a posição adotada por Taylor e Fayol, onde:

1. O homem comum é por natureza indolente – trabalha o menos possível, ou seja, o ser humano não gosta de trabalhar e evitará o trabalho quando for possível. A administração precisa pressionar para obter produtividade, criar incentivos materiais, dimensionar o “dia de trabalho” de cada um e denunciar todas as formas de preguiça e restrição de produção.

2. É desprovido de ambição, detesta a responsabilidade, prefere ser conduzido. Portanto, devido a essa aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com castigos para que ela possa fazer um esforço razoável a fim de atingir os objetivos da empresa. É indiferente às necessidades organizacionais.

3. O ser humano comum prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, tem pouca ambição e procura segurança, sobretudo. É naturalmente avesso a mudanças.

Essa posição contraria, como se pode constatar, tudo o que foi estudado em termos de motivação humana; nega os mais importantes princípios da verdadeira ação de cada pessoa, omite os objetivos mais característicos de cada um.

McGregor propõem, então, a “Teoria Y”, onde se podem reconhecer, com maior clareza, os verdadeiros porquês da conduta humana, na qual diz:

1. O esforço físico e mental para o trabalhador é tão natural como a diversão e o repouso. A pessoa comum não tem aversão ao trabalho; pelo contrário, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis.

2. O controle externo não é única forma de conseguir esforços. A pessoa exercerá auto-direção e autocontrole a serviço dos objetivos com os quais ela estiver comprometida.

3. A recompensa mais significativa para se obter essa “entrega” é a satisfação da necessidade de auto-realização.

4. O ser humano comum, sob condições propícias, aprende a não só aceitar, como a procurar responsabilidades.

5. Há muito mais pessoas do que se pensa que podem construir criativamente para a solução de problemas de organização.

6. As potencialidades da pessoa comum não estão sendo empregadas na sua totalidade.

7. A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a presteza em conduzir o comportamento no sentido dos objetivos da organização são qualidades presentes no indivíduo.

8. A tarefa essencial da administração é providenciar condições organizacionais e métodos de operação, de maneira tal que o indivíduo possa atingir seus próprios objetivos e melhor conduzir seus esforços no sentido dos objetivos organizacionais.

## 2.5. Fontes de motivação no trabalho

Segundo BERGAMINI (1982), nas empresas os sistemas de incentivo têm como objetivo propiciar o atendimento das necessidades humanas em toda a extensão em que possa aparecer. Estes sistemas, espalham-se por toda a empresa, cobrindo todos os aspectos que possam, de uma forma ou de outra, atender as aspirações humanas daqueles que trabalham.

Sintetizando as várias opiniões a esse respeito, pode-se dizer que constituem fonte de motivações no trabalho, o próprio indivíduo – o trabalhador pode atribuir uma conotação negativa a seu trabalho, seja, por motivos de desajustamentos pessoais ou por não estar contente consigo mesmo. A esse respeito BERGAMINI (1982) comenta que “é necessário, então, garantir a saúde psíquica do trabalhador através de critérios profícuos de seleção de



pessoal e acompanhamento psicológico durante sua vida de trabalho. É preciso que se tenha bem presente que, pelo simples fato de estar trabalhando, o indivíduo não está livre de neuroses e desajustamentos mais graves de personalidade.

Podemos perceber que é muito importante assegurar formas de controle do estado de saúde física daqueles que vão ser admitidos ou ainda dos que já desempenham suas funções dentro das empresas.

NEVES (1998) enfatiza que “com base nas hipóteses de fatores que levariam à motivação dos trabalhadores, principalmente com base na hierarquia de necessidades proposta por Maslow, surgiu o novo modo de organizar o trabalho, o “modelo” japonês, como é chamado, com técnicas que promovem a participação de todos os trabalhadores na resolução dos problemas que ocorrem no processo de produção.

NEVES (1998) ainda ressalta que “técnicas como o enriquecimento de cargos, a formação de grupos semi-autônomos, os CCQs (círculos de controle de qualidade), o just-in-time, o programa de qualidade total, o programa 5S, entre outras, passaram a ser utilizadas como forma de se tentar obter a participação de todos os operários na solução de problemas, conseguindo assim, aumentar os índices de produtividade e eficiência do processo produtivo.”

Outro tipo de motivação que pode ser utilizada nas organizações é o empowerment que é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Segundo RODRIGUES (2001) é através da utilização do empowerment que as organizações passaram a reconhecer as realizações dos funcionários, RODRIGUES (2001) ainda ressalta que “o conhecimento do sistema de recompensa relaciona-se à consciência dos funcionários do que a organização recompensa, aos fatos de que entregar valor ao consumidor é recompensado e de que todos na organização assumem responsabilidades por suas ações.”

Outra fonte de motivação está relacionada ao tipo de trabalho. Tem que haver a preocupação em adequar as especificações do cargo aos requisitos pessoais de quem deve desenvolvê-lo, pois nada pode ser mais frustrante do que ser obrigado a desenvolver um trabalho aquém ou além das aptidões e capacidades pessoais. Para que isso aconteça é

necessário que haja a utilização de uma seleção científica, segundo BERGAMINI (1997) “(...) a seleção científica de pessoal busca, através dos testes, localizar as características pessoais dos candidatos ao emprego, para poder aproveitá-las, no desempenho do trabalho.”

Outro item de motivação a ser analisado é o *relacionamento humano*, pois, são pouquíssimas as atividades humanas que não requerem um envolvimento interpessoal. Se este ambiente está abalado, pode originar a quebra motivacional no trabalho.

Por último iremos analisar a *empresa em si*, mais precisamente a área de recrutamento . É evidente que a escolha na seleção de pessoal se dá em dois sentidos, ou seja, da empresa para o candidato e do candidato para com a empresa. Este segundo tipo de escolha mostra o conceito que é dado a empresa em relação com as demais e suas políticas de atuação que determinam maior ou menor satisfação em pertencer a uma ou outra organização.

Percebe-se então que o conjunto de elementos que caracteriza uma empresa, empresta aquele que nela trabalha a valorização do seu status social.

### 3. Pesquisa quantitativa em ambiente de trabalho

Com objetivo de validar em um ambiente de trabalho a percepção real da motivação de um grupo de profissionais, foi realizada uma pesquisa quantitativa, com base em um questionário (Anexo I).

As respostas de quase 100 voluntários estão registradas no Anexo II e no Anexo III são realizadas as análises estatísticas das respostas, com base nas questões, que foram baseadas essencialmente em fatores motivacionais em um ambiente de trabalho.

### 4. Considerações finais

É importante observar que, independente de uma análise realizada nas seções iniciais desta pesquisa, os fatores motivacionais são sempre determinísticos para que o próprio indivíduo se motive no ambiente de trabalho. Os fatores que são disponibilizados para cada indivíduo, como aumento de salário, benefícios e reconhecimento profissional, são catalisadores para que cada indivíduo adote comportamentos que o motivem, já que, em cada momento na carreira, os indivíduos podem se motivar em maior ou menor grau com um aumento de salário, por exemplo.

Esta pesquisa teve como objetivo destacar que os fatores disponibilizados pelo mercado de trabalho individualmente não motivam por si só os profissionais, mas estes devem fazer uso das ferramentas apresentadas pelo mercado para, ao avaliarem seus posicionamentos na carreira, buscarem sempre a motivação para crescimento profissional.

## Bibliografia

- BERGAMINI, Cecília Withaker, *Motivação nas Organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Withaker, *Psicologia aplicada à administração de empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982
- BIRCH, D., VEROFF, J. *Motivação*. São Paulo: Herder, 1970. P. 3.
- HAACK, M.K. *Programa de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços*. R.AE – Revista de Administração de Empresas. V.35, n.3, p.60-70, julho/setembro 2000.
- HAIRE, Mason, *Psicologia aplicada à administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1974
- HANDY, C. B. *Como compreender as organizações?* Rio de Janeiro: Zahar, 1978. P.27
- KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. *Elementos de psicologia*. São Paulo: Pioneira, 1963
- LEWIS, T. B. & PEARSON, W. *Manual de psicologia industrial*. Rio de Janeiro: Denisa, 1964. P. 24.
- McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MERCADO DE TRABALHO: MOTIVAÇÃO. Jornal Hoje. Rio de Janeiro, Rede Globo de Televisão, 2 de abril de 2007. Programa de TV. Disponível on-line em <http://tinyurl.com/54pvjw> (visitado em 9 de junho de 2008).
- MORIN, E.M. *Os Sentidos do Trabalho*. R.AE – Revista de Administração de Empresas. V.41, n.3, p.8-19, Jul./Set. 2001.
- MURRAY, E. J. *Motivação e Emoção*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971
- NEVES, M.R. O Processo de Reestruturação Organizacional e a Busca Pela Motivação dos Trabalhadores: o Caso do Setor Sucroalcooleiro. ENEGEP 1998 . Niterói RJ.
- RODRIGUES, C.H.R. & SANTOS, F.C.A. *Empowerment: Ciclo de Implementação, Dimensão e Tipologia*. Revista Gestão & Produção. V.8, n.3, p.237-249, Dezembro 2001.

# ANEXO I. Questionário sobre motivação no ambiente de trabalho

IDADE:

SEXO: ( ) MASC. ( ) FEM.

ESCOLARIDADE: ( ) BÁSICO INCOMPLETO ( ) BÁSICO COMPLETO  
( ) FUNDAMENTAL INCOMPLETO ( ) FUNDAMENTAL COMPLETO  
( ) ENSINO MÉDIO INCOMP. ( ) ENSINO MÉDIO COMPLETO  
( ) SUPERIOR INCOMPLETO ( ) SUPERIOR COMPLETO  
( ) PÓS GRADUAÇÃO

## QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Instruções para preencher o questionário:

1. Leia atentamente e responda com sinceridade cada questão
2. Assinale todas as questões, e em caso de dúvida assinale a alternativa que se adapte melhor à sua opinião.
3. Nas questões abaixo, assinale com um X de 1 a 5 ( de acordo com a legenda), a alternativa que expresse o grau de IMPORTÂNCIA das várias formas de motivação na empresa em que trabalha.

### LEGENDA

1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Neutro	Importante	Muito
Importante	Importante			Importante

1. Aspectos relacionados a motivação para o trabalho	Assinale de acordo com a legenda				
1.1 Salário	1	2	3	4	5
1.2 Benefícios	1	2	3	4	5
1.3 Carga e ritmo de trabalho	1	2	3	4	5

2. Defina pelo grau de importância cada benefício subsequente	Assinale de acordo com a legenda				
2.1 Vale transporte	1	2	3	4	5
2.2 Plano de saúde	1	2	3	4	5
2.3 Plano dentário	1	2	3	4	5

2.4 Refeição	1	2	3	4	5
2.5 Convênio supermercado	1	2	3	4	5
2.6 Convênio farmacêutico	1	2	3	4	5
2.7 Auxílio creche	1	2	3	4	5
2.8 Seguro de vida	1	2	3	4	5
2.9 Auxílio doença	1	2	3	4	5
2.10 Auxílio funerário	1	2	3	4	5
2.11 Bolsa graduação	1	2	3	4	5
2.12 Bolsa pós-graduação	1	2	3	4	5
2.13 Bolsa língua Inglesa	1	2	3	4	5

3. Fatores de motivação em relação as condições de trabalho	Assinale de acordo com a legenda				
3.1 Ambiente físico para o trabalho ( lay-out , ventilação, iluminação, etc)	1	2	3	4	5
3.2 Conforto ergonômico do ambiente físico de trabalho?	1	2	3	4	5

4. Fatores relacionados à motivação para o trabalho	Assinale de acordo com a legenda				
4.1 Autonomia para tomar decisões relativas ao seu trabalho	1	2	3	4	5
4.2 Oportunidade de ascensão na carreira profissional	1	2	3	4	5
4.3 Reconhecimento profissional pela empresa em relação ao seu trabalho.	1	2	3	4	5

5. Se esses benefícios fossem oferecidos pela empresa qual seria o grau de importância motivacional para você	Assinale de acordo com a legenda				
5.1 Participação nos lucros	1	2	3	4	5
5.2 Pausa entre as atividades realizadas	1	2	3	4	5
5.3 Aumento anual de salário independente do dissídio	1	2	3	4	5

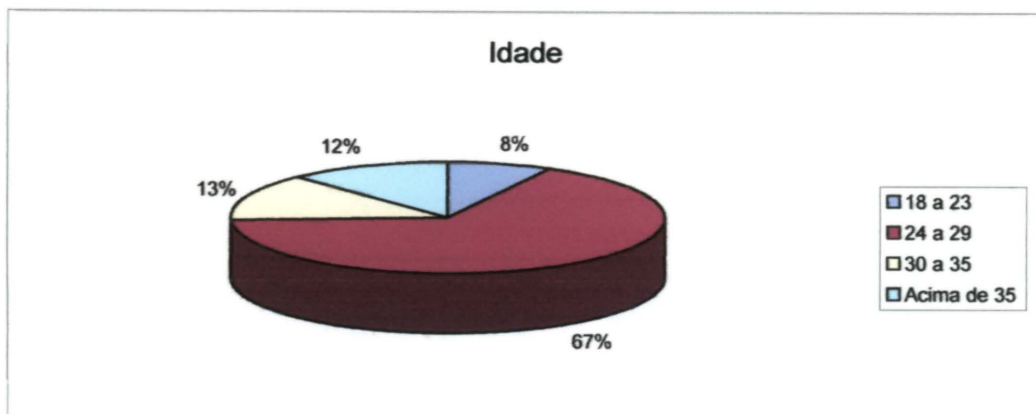
## ANEXO II. Respostas à pesquisa de campo

Questões	ALTERNATIVAS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
1.1	0	0	13	54	22	89
1.2	0	0	6	65	18	89
1.3	0	0	0	69	20	89
2.1	0	0	14	51	24	89
2.2	0	0	0	62	27	89
2.3	7	18	13	41	10	89
2.4	0	0	15	23	51	89
2.5	30	21	15	13	10	89
2.6	30	21	15	13	10	89
2.7	0	0	54	23	12	89
2.8	0	0	15	39	35	89
2.9	12	15	32	20	10	89
2.10	10	13	54	7	5	89
2.11	21	27	15	8	18	89
2.12	27	29	22	6	5	89
2.13	15	28	19	23	4	89
3.1	7	8	11	22	41	89
3.2	5	7	14	22	41	89
4.1	0	0	21	39	29	89
4.2	0	0	0	41	48	89
4.3	0	0	7	29	53	89
5.1	0	0	0	14	75	89
5.2	0	0	7	34	48	89
5.3	0	0	0	12	77	89
<b>TOTAIS</b>	<b>164</b>	<b>187</b>	<b>362</b>	<b>730</b>	<b>693</b>	

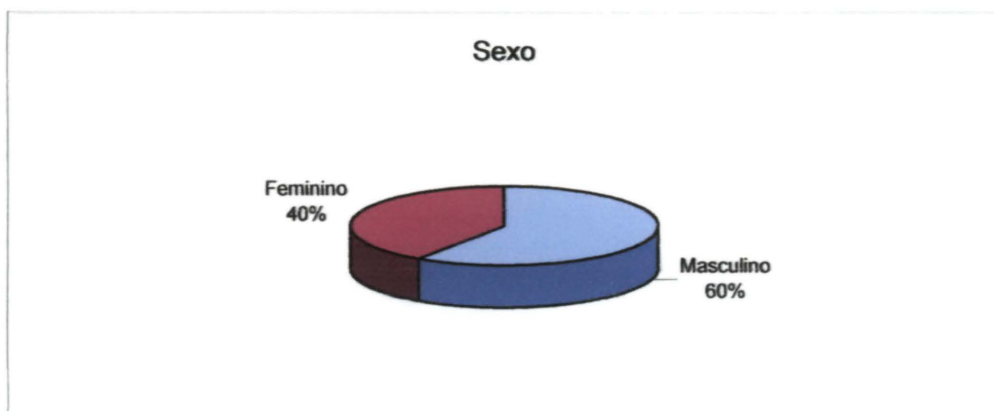
Legenda	
<b>1</b>	<i>Nada Importante</i>
<b>2</b>	<i>Pouco Importante</i>
<b>3</b>	<i>Neutro</i>
<b>4</b>	<i>Importante</i>
<b>5</b>	<i>Muito Importante</i>

### ANEXO III. Análise das respostas à pesquisa de campo

		Parciais	%
<b>Idade:</b>	<b>18 a 23</b>	<b>7</b>	<b>7,9</b>
	<b>24 a 29</b>	<b>59</b>	<b>66,3</b>
	<b>30 a 35</b>	<b>12</b>	<b>13,5</b>
	<b>Acima de 35</b>	<b>11</b>	<b>12,4</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>



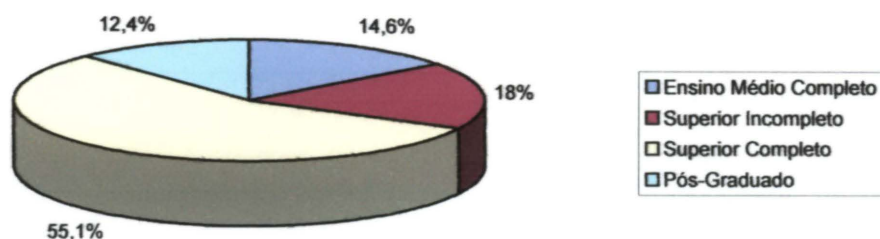
		Parciais	%
<b>Sexo:</b>	<b>Masculino</b>	<b>53</b>	<b>59,6</b>
	<b>Feminino</b>	<b>36</b>	<b>40,4</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100</b>



		Parciais	%
<b>Escolaridade:</b>	<b>Ensino Médio Completo</b>	<b>13</b>	<b>14,6</b>
	<b>Superior Incompleto</b>	<b>16</b>	<b>18,0</b>
	<b>Superior Completo</b>	<b>49</b>	<b>55,1</b>
	<b>Pós-Graduado</b>	<b>11</b>	<b>12,4</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

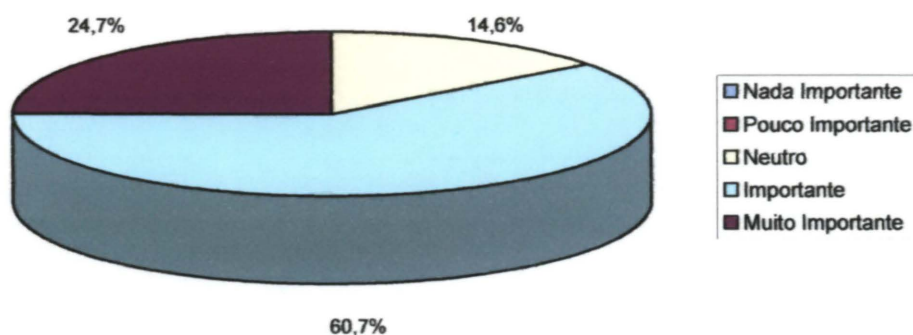


### Escolaridade



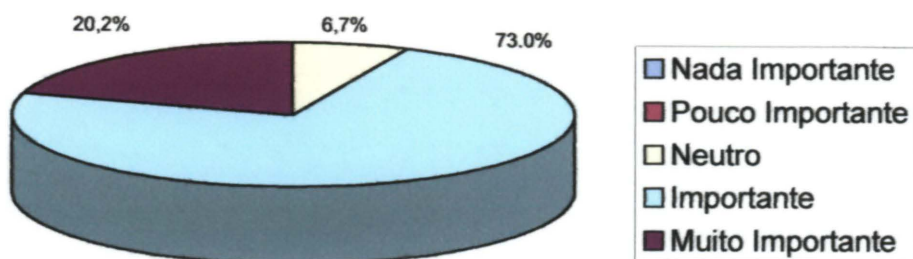
	Alternativas	Parciais	%
<b>Relação entre motivação para o trabalho e salário:</b>	Nada Importante	0	0,0
	Pouco Importante	0	0,0
	Neutro	13	14,6
	Importante	54	60,7
	Muito Importante	22	24,7
<b>TOTAL</b>		89	100,0

### Relação Motivação x Salários



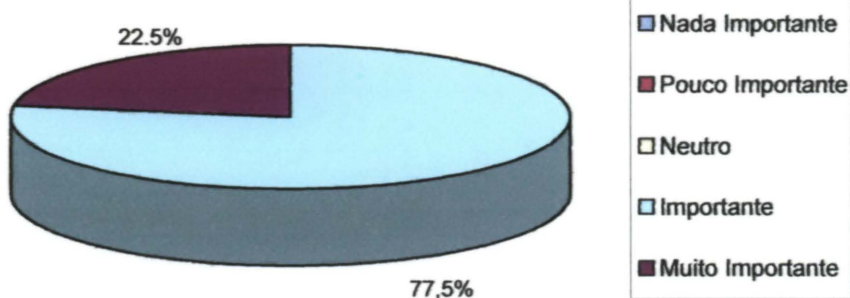
	Alternativas	Parciais	%
<b>Relação entre motivação para o trabalho e benefícios</b>	Nada Importante	0	0,0
	Pouco Importante	0	0,0
	Neutro	6	6,7
	Importante	65	73,0
	Muito Importante	18	20,2
<b>TOTAL</b>		89	100,0

### Relação Motivação x Benefícios



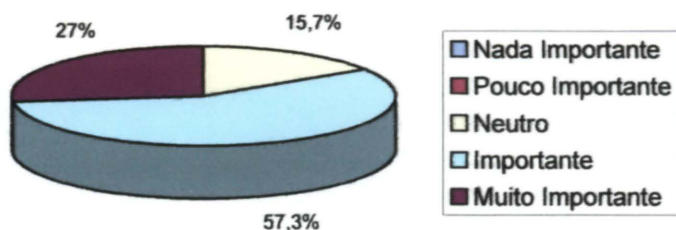
	Alternativas	Parciais	%
<b>Relação Motivação X Carga e Ritmo de trabalho</b>	Nada Importante	0	0,0
	Pouco Importante	0	0,0
	Neutro	0	0,0
	Importante	69	77,5
	Muito Importante	20	22,5
<b>TOTAL</b>		89	100,0

### Relação Motivação x Carga e Ritmo de trabalho



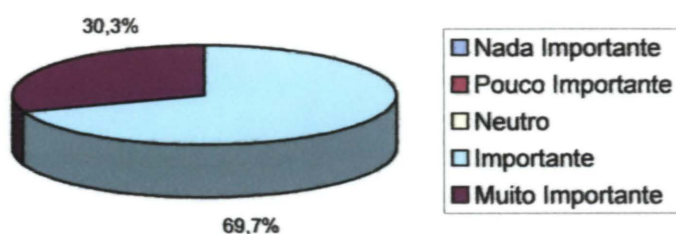
	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de Importância do Vale Transporte</b>	Nada Importante	0	0,0
	Pouco Importante	0	0,0
	Neutro	14	15,7
	Importante	51	57,3
	Muito Importante	24	27,0
<b>TOTAL</b>		89	100,0

### Vale Transporte



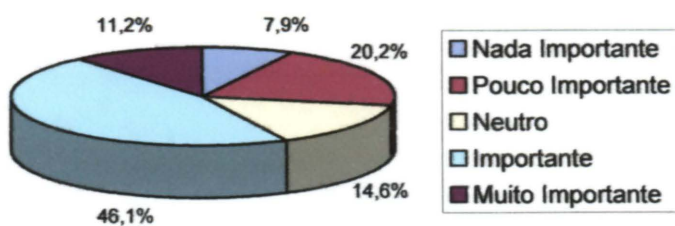
	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de Importância do Plano de Saúde</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Pouco Importante</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Neutro</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Importante</b>	<b>62</b>	<b>69,7</b>
	<b>Muito Importante</b>	<b>27</b>	<b>30,3</b>
<b>TOTAL</b>		<b>89</b>	<b>100,0</b>

### Plano de Saúde

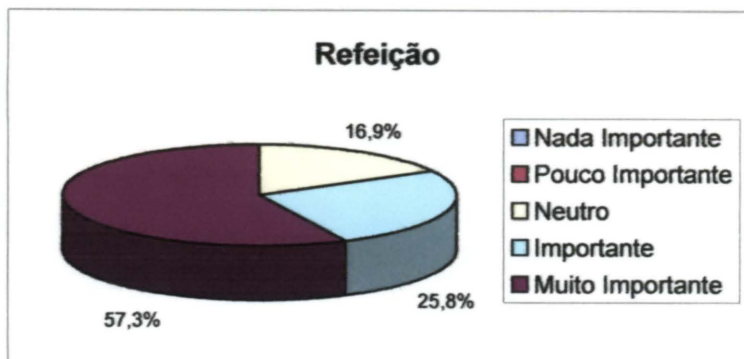


	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de importância do Plano Dentário</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>7</b>	<b>7,9</b>
	<b>Pouco Importante</b>	<b>18</b>	<b>20,2</b>
	<b>Neutro</b>	<b>13</b>	<b>14,6</b>
	<b>Importante</b>	<b>41</b>	<b>46,1</b>
	<b>Muito Importante</b>	<b>10</b>	<b>11,2</b>
<b>TOTAL</b>		<b>89</b>	<b>100,0</b>

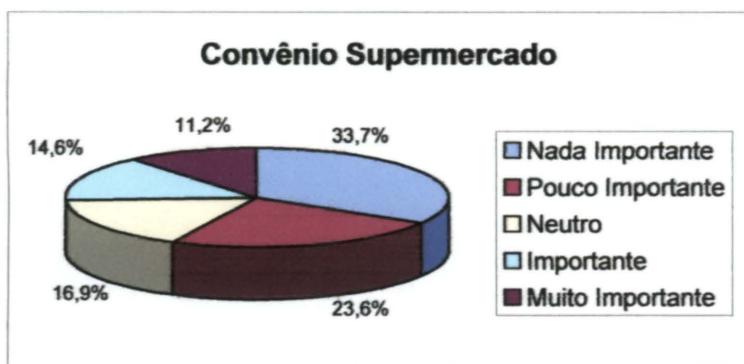
### Plano Dentário



	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de importância de Refeição</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Pouco Importante</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Neutro</b>	<b>15</b>	<b>16,9</b>
	<b>Importante</b>	<b>23</b>	<b>25,8</b>
	<b>Muito Importante</b>	<b>51</b>	<b>57,3</b>
<b>TOTAL</b>		<b>89</b>	<b>100,0</b>



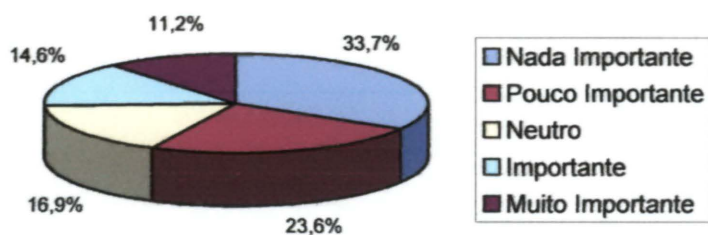
	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de importância do Convênio Supermercado</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>30</b>	<b>33,7</b>
	<b>Pouco Importante</b>	<b>21</b>	<b>23,6</b>
	<b>Neutro</b>	<b>15</b>	<b>16,9</b>
	<b>Importante</b>	<b>13</b>	<b>14,6</b>
	<b>Muito Importante</b>	<b>10</b>	<b>11,2</b>
<b>TOTAL</b>		<b>89</b>	<b>100,0</b>



	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de importância do Convênio Farmacêutico</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>30</b>	<b>33,7</b>
	<b>Pouco Importante</b>	<b>21</b>	<b>23,6</b>
	<b>Neutro</b>	<b>15</b>	<b>16,9</b>
	<b>Importante</b>	<b>13</b>	<b>14,6</b>
	<b>Muito Importante</b>	<b>10</b>	<b>11,2</b>
<b>TOTAL</b>		<b>89</b>	<b>100,0</b>

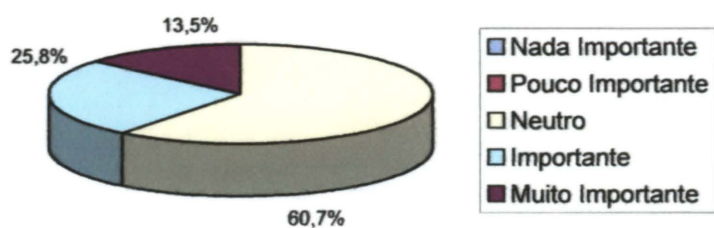


### Convênio Farmacêutico



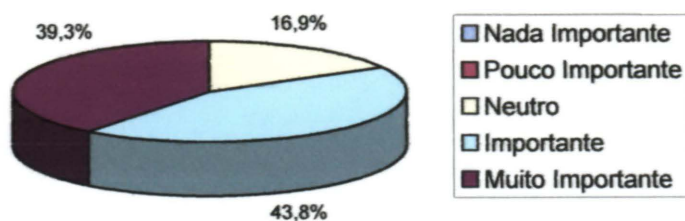
	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de importância do Auxílio Creche</b>	Nada Importante	0	0,0
	Pouco Importante	0	0,0
	Neutro	54	60,7
	Importante	23	25,8
	Muito Importante	12	13,5
<b>TOTAL</b>		89	100,0

### Auxílio Creche

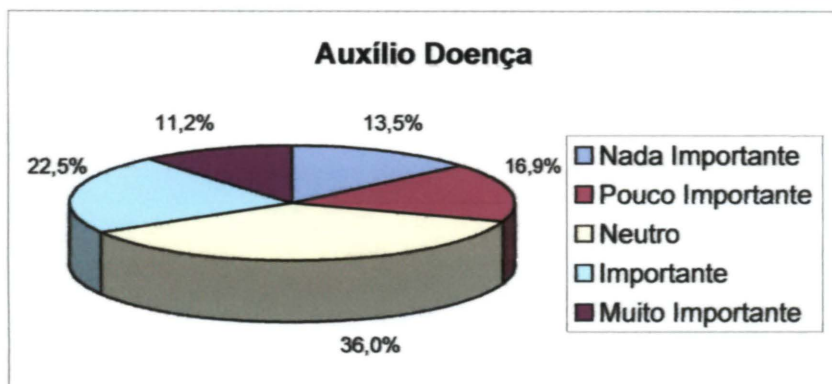


	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de importância do Seguro de vida</b>	Nada Importante	0	0,0
	Pouco Importante	0	0,0
	Neutro	15	16,9
	Importante	39	43,8
	Muito Importante	35	39,3
<b>TOTAL</b>		89	100,0

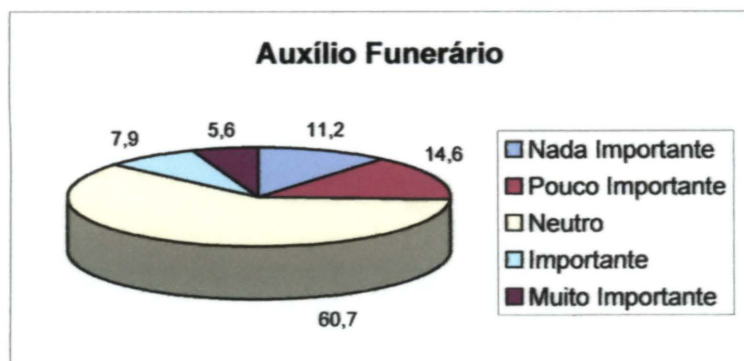
### Seguro de Vida



	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de importância do Auxílio Doença</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>12</b>	<b>13,5</b>
	<b>Pouco Importante</b>	<b>15</b>	<b>16,9</b>
	<b>Neutro</b>	<b>32</b>	<b>36,0</b>
	<b>Importante</b>	<b>20</b>	<b>22,5</b>
	<b>Muito Importante</b>	<b>10</b>	<b>11,2</b>
<b>TOTAL</b>		<b>89</b>	<b>100,0</b>

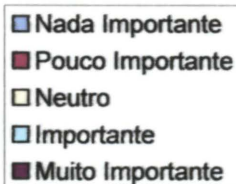
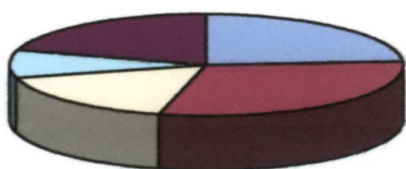


	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de importância do Auxílio Funerário</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>10</b>	<b>11,2</b>
	<b>Pouco Importante</b>	<b>13</b>	<b>14,6</b>
	<b>Neutro</b>	<b>54</b>	<b>60,7</b>
	<b>Importante</b>	<b>7</b>	<b>7,9</b>
	<b>Muito Importante</b>	<b>5</b>	<b>5,6</b>
<b>TOTAL</b>		<b>89</b>	<b>100,0</b>



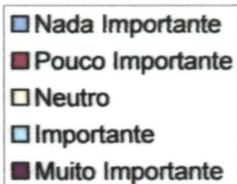
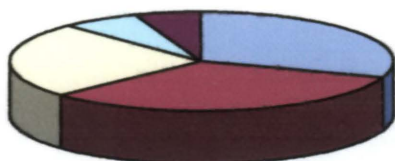
	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de importância da Bolsa Graduação</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>21</b>	<b>23,6</b>
	<b>Pouco Importante</b>	<b>27</b>	<b>30,3</b>
	<b>Neutro</b>	<b>15</b>	<b>16,9</b>
	<b>Importante</b>	<b>8</b>	<b>9,0</b>
	<b>Muito Importante</b>	<b>18</b>	<b>20,2</b>
<b>TOTAL</b>		<b>89</b>	<b>100,0</b>

### Bolsa Graduação



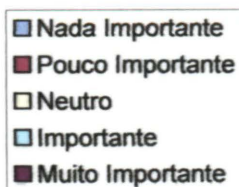
	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de importância da Bolsa de Pós-graduação</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>27</b>	<b>30,3</b>
	<b>Pouco Importante</b>	<b>29</b>	<b>32,6</b>
	<b>Neutro</b>	<b>22</b>	<b>24,7</b>
	<b>Importante</b>	<b>6</b>	<b>6,7</b>
	<b>Muito Importante</b>	<b>5</b>	<b>5,6</b>
<b>TOTAL</b>		<b>89</b>	<b>100,0</b>

### Bolsa Pós-graduação

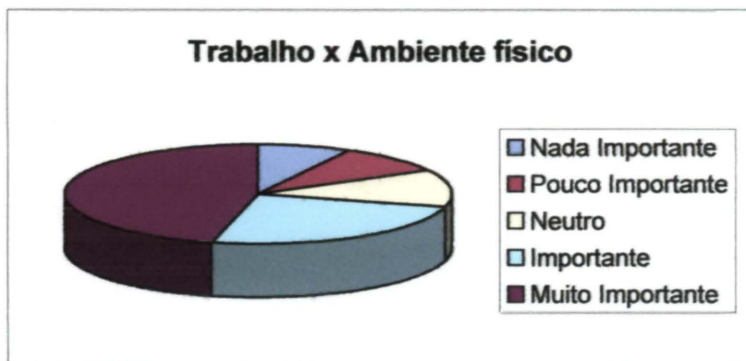


	Alternativas	Parciais	%
<b>Grau de importância da Bolsa de Língua Inglesa</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>15</b>	<b>16,9</b>
	<b>Pouco Importante</b>	<b>28</b>	<b>31,5</b>
	<b>Neutro</b>	<b>19</b>	<b>21,3</b>
	<b>Importante</b>	<b>23</b>	<b>25,8</b>
	<b>Muito Importante</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>
<b>TOTAL</b>		<b>89</b>	<b>100,0</b>

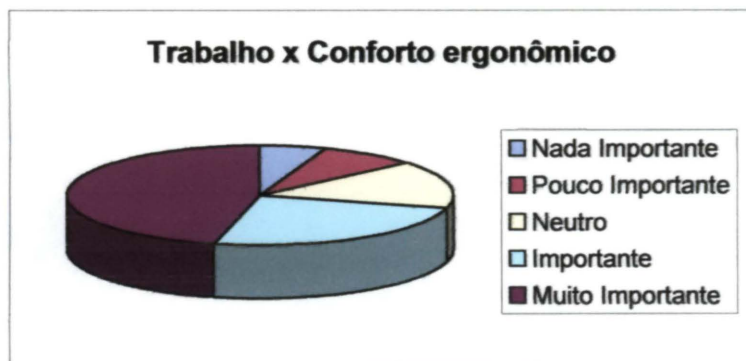
### Bolsa de Língua Inglesa



	Alternativas	Parciais	%
<b>Condições de Trabalho x Ambiente físico</b>	Nada Importante	7	7,9
	Pouco Importante	8	9,0
	Neutro	11	12,4
	Importante	22	24,7
	Muito Importante	41	46,1
<b>TOTAL</b>		89	100,0



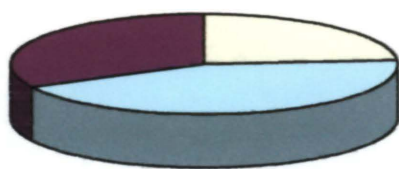
	Alternativas	Parciais	%
<b>Condições de Trabalho x Conforto ergonômico</b>	Nada Importante	5	5,6
	Pouco Importante	7	7,9
	Neutro	14	15,7
	Importante	22	24,7
	Muito Importante	41	46,1
<b>TOTAL</b>		89	100,0



	Alternativas	Parciais	%
<b>Motivação para o trabalho x tomada decisões</b>	Nada Importante	0	0,0
	Pouco Importante	0	0,0
	Neutro	21	23,6
	Importante	39	43,8
	Muito Importante	29	32,6
<b>TOTAL</b>		89	100,0



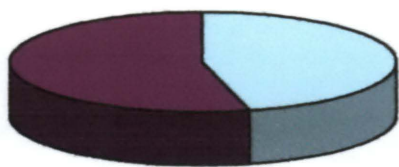
### Trabalho x Tomada Decisões



- Nada Importante
- Pouco Importante
- Neutro
- Importante
- Muito Importante

	Alternativas	Parciais	%
<b>Motivação para o trabalho x ascensão na carreira</b>	Nada Importante	0	0,0
	Pouco Importante	0	0,0
	Neutro	0	0,0
	Importante	41	46,1
	Muito Importante	48	53,9
<b>TOTAL</b>		89	100,0

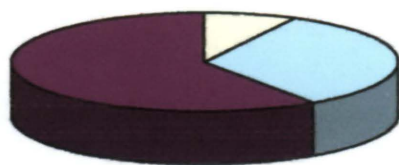
### Trabalho x Ascensão na Carreira



- Nada Importante
- Pouco Importante
- Neutro
- Importante
- Muito Importante

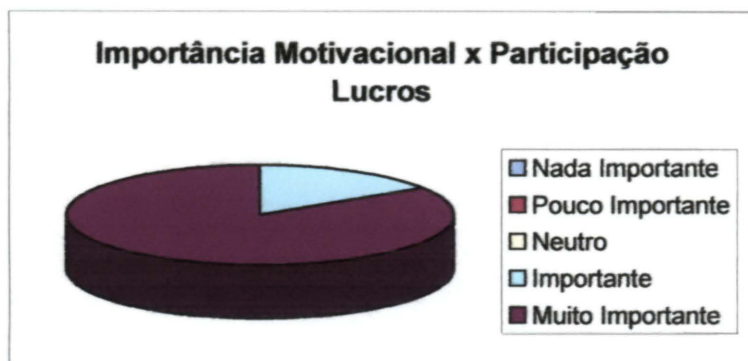
	Alternativas	Parciais	%
<b>Motivação trabalho x Reconhecimento Profissional</b>	Nada Importante	0	0,0
	Pouco Importante	0	0,0
	Neutro	7	7,9
	Importante	29	32,6
	Muito Importante	53	59,6
<b>TOTAL</b>		89	100,0

### Trabalho x Reconhecimento Profissional

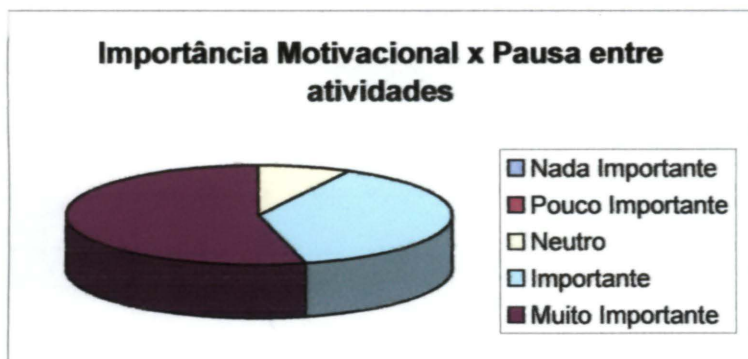


- Nada Importante
- Pouco Importante
- Neutro
- Importante
- Muito Importante

	Alternativas	Parciais	%
<b>Importância Motivacional x Participação Lucros</b>	Nada Importante	0	0,0
	Pouco Importante	0	0,0
	Neutro	0	0,0
	Importante	14	15,7
	Muito Importante	75	84,3
<b>TOTAL</b>		89	100,0



	Alternativas	Parciais	%
<b>Importância Motivacional x Pausa entre atividades</b>	Nada Importante	0	0,0
	Pouco Importante	0	0,0
	Neutro	7	7,9
	Importante	34	38,2
	Muito Importante	48	53,9
<b>TOTAL</b>		89	100,0



	Alternativas	Parciais	%
<b>Importância Motivacional x Aumento anual de Salário</b>	Nada Importante	0	0,0
	Pouco Importante	0	0,0
	Neutro	0	0,0
	Importante	12	13,5
	Muito Importante	77	86,5
<b>TOTAL</b>		89	100,0

### Importância Motivacional x Aumento anual de Salário

